

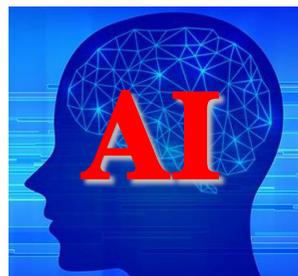
A I 活用：商品構成と売価設定

株式会社エムエフアイ
代表取締役 西山 和宏

リテール業界のA I 活用

A I（人工知能）という用語は、1950年代に出現した決して新しいものではないが、近年のコンピュータとテクノロジーの急速な進化によって、A Iの活用エリアは拡大している。

去る9月15日～18日、ラスベガスで開催された「グロサリーショップ2019」で、調査会社コアサイト・リサーチ（ニューヨーク州ニューヨーク）のデボラ・ウィンスウィグCEOは、「A Iについて最先



端という観点から、私は本
当にリテール業界を称賛し
ている。リテール業界は、
A Iへの投資と導入で、テ
クノロジー重装備の銀行業
界よりも進んでいる。今後3
年間、A I活用率は、リテ
ール業界で54%、銀行業界で41%、医療業界で41%、製造業界で14%に達すると予測されている」と、述べた。



リアルストアとeコマースが混在するオムニチャネル時代の今日、商品構成と売価設定の最適化は、従来にも増して重要になっている。

競争相手への価格対応は、リテイラーにとって大きなプレッシャーの1つである。米国ではリテイラーの34%が、特定の競争相手の販売価格に合わせている。

アイテム評価基準

スーパーマーケットで販売している食品カテゴリーを例にとって述べる。

商品構成に新しい商品を加えるとき、その陳列スペースを確保するために、今陳列されているアイテムをいくつか外さなければならぬ。では、何を基準に入れ替えるアイテムを抽出するのか？

データで示される評価基準には、販売個数、売上、粗利益、販売経費、商品利益などがある。

図表1 商品利益順ランキング					
商品利益	販売個数	売上	粗利益	販売経費	Q評価
1	3	1	1	4	A-2
2	6	2	2	6	A-2
3	1	3	3	2	A-3
4	9	7	6	12	B-2
5	2	4	4	3	A-3
6	4	5	5	1	A-3
7	13	8	7	13	B-2
8	19	18	10	26	B-2
9	7	9	8	8	B-3
10	28	17	11	21	B-2
:	:	:	:	:	:
71	30	51	53	19	C-3
72	109	90	83	138	D-1
73	64	66	77	72	D-2
74	53	59	78	77	D-2
75	109	92	86	123	D-1
76	82	84	89	136	D-2
77	48	73	79	56	C-3
78	73	74	80	78	D-2
79	115	97	91	125	D-1
80	40	65	60	22	C-3
:	:	:	:	:	:
156	73	80	155	46	D-3

る。また、商品構成のリセット（見直し）では、アイテムの用途や特性も考慮される。（販売経費と商品利益については、本誌前回9月号の拙稿を参照してください）図表1

図表1で商品利益が1位のアイテムは、販売個数では3位であるが、売上と粗利益では1位。3位まで同様の傾向が見られる。

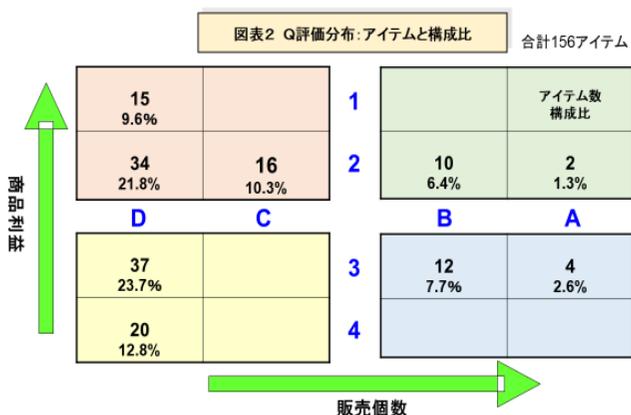
売上と粗利益が多いアイテムは商品利益の貢献度も高い傾向があるが、そうでないアイテムは少なくない。例えば、商品利益71位は、売上（51位）と粗利益（53位）の順位は高いが、販売経費（19位）の順位が高いことが商品利益の順位を下げた。

逆に、商品利益8位は、売上（18位）と粗利益（10位）よりも、販売経費（26位）の順位が低い、つまり、販売経費が少ないことが、商品利益の順位を押し上げている。

商品利益75位と76位は販売経費の順位が低いため、販売個数、売上、粗利益の順位よりも高い位置にある。このように、アイテムの評価は単純ではなく複雑なものである。

クオドラント分析

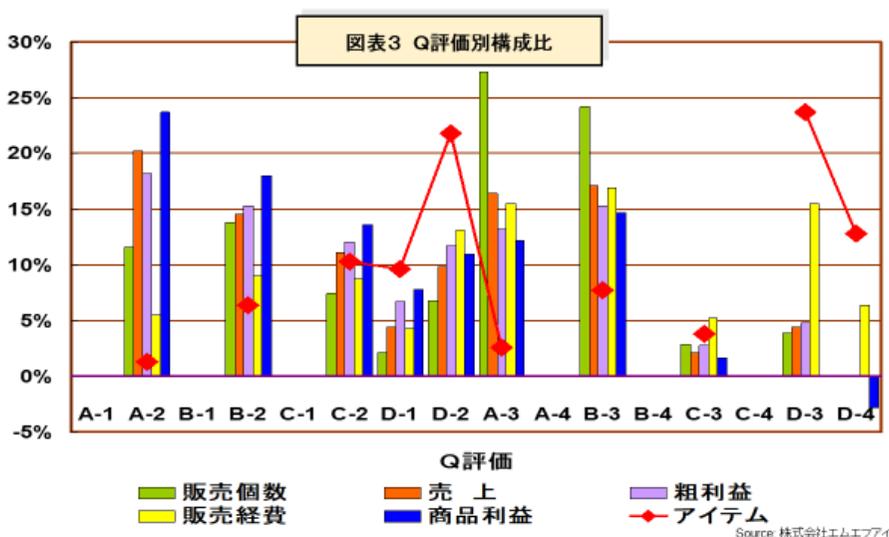
品揃えするアイテムは、顧客ニーズの充足と商品利益の向上を期待して選択される。顧客ニーズの充足は販売個数で示され、アイテムレベ



ルの商品利益は、粗利益から販売経費を差し引いて求められる。

図表1の右端「Q評価」は「販売個数」と「商品利益」に基づいて、クオドラント分析（Quadrant Analysis；象限分析）を行ったものである。図表2は、より詳細に分析するために各象限をさらに4分割して、合計16象限にしたものである。図表2

「Q評価」は、対象カテゴリー内で相対的に行われる。従って、業績がよいカテゴリーでは、販売個数と商品利益がかなり多くないと高い評価を得られない。逆に、不振なカテゴリーでは、さほど売れていなくて高い評価を得るアイテムがある。どのように広い売り場でも、陳列スペースは限られている。その限りあるスペースを最も効果的に活用する方法を探ることからデータ活用はスタートした。



HEバット（テキサス州サンアントニオ）は、カテゴリー・マネジメントの先進企業として有名であるが、ベンダー別に「商品利益」貢献度の相対評価を行っていた。他の多くのチェーンで、バイヤー/マーチャンダイザーは、ベンダーとの商談に「商品利益」データを用い

ている。このような動きが、ベンダー/ブランドとアイテムの絞り込みを促進している。

Q評価ベース・マーチャングイジング

「Q評価」をグラフにすると、アイテム数とその他の乖離が一目瞭然になる。D-4には20アイテムあるが、販売個数と売上はゼロ、しかし販売経費はゼロではなく、その分だけ赤字になる。図表3

「Q評価」をベースに、アイテムの商品特性を次の4つに分類した。「①利益商品」：販売個数も商品利益も多いアイテム。「②差別化商品」：販売個数は少ないが、商品利益が高い。売価設定が高いために販売個数が伸びないアイテム。「③来店誘引」：商品利益は少ない（または赤字）、来店誘引を目的の特売アイテムなど。「④徹底見直し」：

カット検討対象アイ

テムが多く含まれて

いる。特別なニーズ

に応えるためにカッ

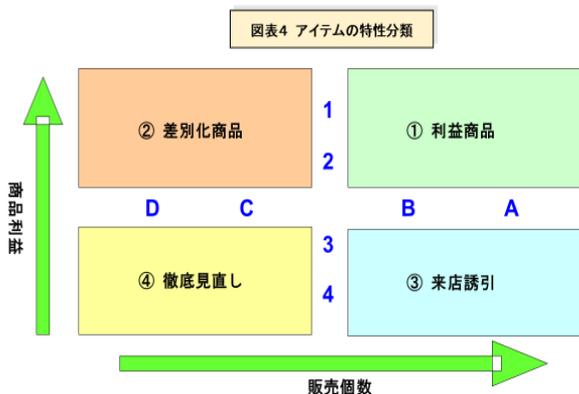
トできないアイテム

が含まれていること

がある。①Winners、

②Sleepers、③Unachievers、④Losersともいう。図表4

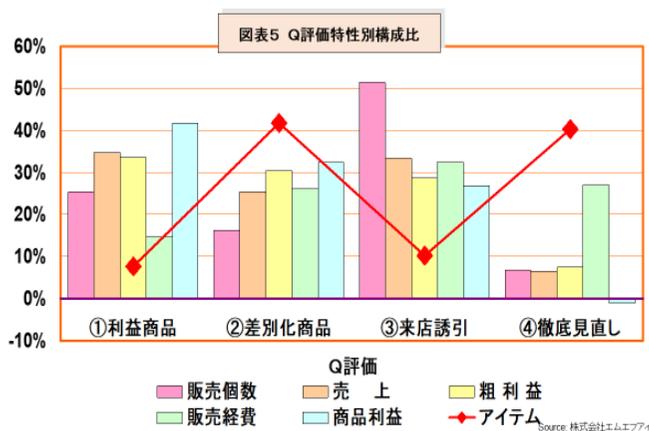
Q評価特性別に構成比を見ると、アイテムと販売個数に相関関係はない。逆ですらある。売れているアイテムは少ない。売れていなくても在庫され陳列されている限り陳列スペースの経費が掛かっている。あまり売れていないアイテムの特徴は粗利益率が高いことである。



それは、粗利益率が高いことを理由に品揃えされているからであり、多くのカテゴリーに共通して見られる現実でもある。図表5、6

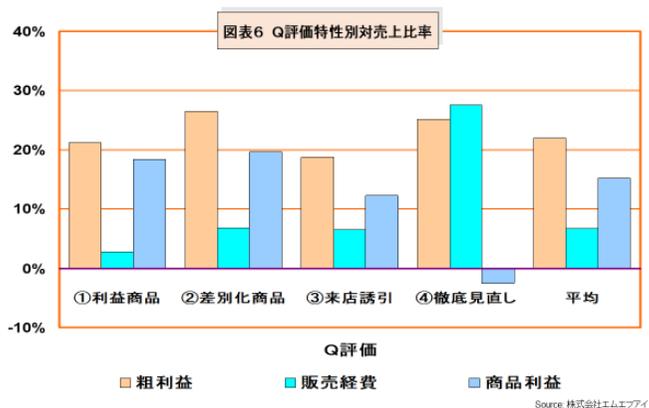
マーチャンダイジングのレビューについて少し述べると、

- ① フェイス数を現状の 1.5～2 倍に拡大。品切れ防止と視認性向上。
- ② 小幅値下げとフェイス縮小を検討。



- ③ 特売終了後の売価戻しの確認。粗利益率の下げ過ぎではなかったか？

- ④ 粗利益率の見直しとカットするアイテムを抽出。代替品がない必需アイテムは粗利益率 18～



20%で品揃えを継続など。

商品特異別に、行うべきことを事前に定めておくと、統一された判断と行動が取れるようになる。チェーン・オペレーションとは、統一された合理的な基準で判断し行動することである。

プライシング・マネジャー

適切な売価設定とは、運が良ければ、売上と利益が向上するというようなものではない。

米国の多くのチェーンストアやホールセーラに、売価設定/変更を担当するプライシング担当のマネジャーやバイス・プレジデントがいる。彼らは、アイテムごとの売れ行きや在庫状況、価格弾性、カテゴリーおよび売り場全体のプライス・イメージ、商圈の価格競争など勘案しながら販売価格の最適化を追求している。複雑な判断を行うツールとしてAIは求められている。

AI導入のために、データ・アナリティクスの人材確保の競争が激化しており、現在、ウォルマート、クローガー、ダラー・ゼネラル、その他も、頻繁に大学キャンパスを訪問しているという。

最後に大切なことは、AI活用の成否は、テクノロジーとともにコーポレート・カルチャーにかかっているといことである。

